

LA FIGURE DU CLIENT AU SERVICE DE LA GESTION DES RISQUES

LE CAS DES SERVICES INDUSTRIALISÉS DE MASSE

ABRAMOVICI M.

Université de Marne-la-Vallée
Cité Descartes, 5, bld Descartes
Champs sur Marne
77 454 Marne-la-Vallée cedex 2
Tel : 01-60-95-70-56
e-mail : marianne.abramovici@univ-mlv.fr

SUQUET J-B

Centre de Recherche en Gestion /
RATP - Mission Prospective
54, Quai de la Rapée
75599 Paris Cedex 12
e-mail : jean-baptiste.suquet@ratp.fr
suquet.jean-baptiste@wanadoo.fr

Résumé

La communication cherche à mettre en relation les problématiques de gestion des risques avec le marketing des services, de façon à envisager en quoi celui-ci peut contribuer à la résolution de celles-là. En utilisant la notion de figure du client, on cherche à mettre en évidence la confusion et la polysémie qui règne autour du client, dans la gestion des risques. On propose ensuite de substituer à ces multiples figures celles du marketing des services, qui soulignent avec force le rôle actif du client dans la production des services de masse. Ainsi, ayant mis théoriquement en évidence la nécessité d'intégrer le concept de servuction pour penser et organiser la gestion des risques, on cherche ensuite à développer ceci concernant le secteur des transports de masse. La description des évolutions de ces systèmes de production permet d'avancer ensuite vers la caractérisation de deux thématiques de gestion des risques : la gestion de l'attente voyageur en situation perturbée, à la SNCF, et la lutte contre la fraude, à la RATP. Ces deux cas permettent de tirer de premiers enseignements, quant à l'opportunité de l'usage de la servuction pour la gestion des risques. On appelle essentiellement à un usage réflexif et spécifique de cet outillage conceptuel, opportun dans la réflexion sur la gestion des risques des services de masse.

Summary

The communication tries to connect the issues of risk management with service marketing, so as to view how the latter can contribute to solving the former. By using the notion of client's figure, one stresses the confusion and polysemy around the word "client", as for risk management. It is then proposed to substitute the service marketing figures to the numerous other ones: they strongly underline the active role of client in the production of mass services.

Then, once the necessity to integrate the concept of servuction theoretically proven, with the view to think and organize risk management, it is further developed, related to mass transportation. The description of these production systems' evolutions enable to specify two thematic of risk management: the management of waiting clients during perturbations, at SNCF, and the action against fare evasion, at RATP. These two cases enable to draw some first highlights, as for the opportunity of using servuction for risk management. It is mostly called to a reflexive and specific use of the conceptual tools, which seem opportune to think about risk management in mass services.

Introduction

Cette communication développe un outillage conceptuel traditionnellement étranger aux réflexions sur la gestion des risques. L'intention des auteurs est de montrer l'opportunité de leur éclairage, particulièrement concernant les services de masse. Dans un premier temps, le recours à la notion de figure du client permettra de distinguer entre plusieurs compréhensions du « client ». Fort de cette distinction, il s'agira alors d'explicitier l'approche du marketing des services, insistant notamment sur la notion de servuction. On cherchera alors à utiliser cet outillage conceptuel aux transports de masse, comme un exemple pertinent de la spécificité de la gestion des risques dans les systèmes de production de services de masse. L'illustration par deux cas particulier de maîtrise des risques permettra de tirer de premières conclusions et d'ouvrir des pistes.

1. Du client aux figures du clients

« Afin de satisfaire les besoins de plus en plus exigeants de leurs clients en terme de prestations et de fiabilité » [1], cette amorce est représentative d'un discours managérial qui place les entreprises sous l'emprise du client. Si ce discours semble actuellement dominant, les termes destinés à désigner le client sont nombreux. Si on s'en tient aux actes du dernier colloque Im 14, cet acteur est désigné sous les noms de clients, d'utilisateurs, d'usager et de patient. La prolifération de termes utilisés pour le désigner révèle le caractère pluriel et complexe de cet acteur [2]. La notion de figures du client permet de rendre compte des représentations de ce qu'est le client. Ce concept s'attache à désigner par un mot, une caractéristique du client utile dans le travail de figuration, de mise en forme de la réalité et de construction d'un projet managérial [3].

Une de ces caractéristiques les plus importantes est le statut du client dont rendent mieux compte les termes anglo-saxons : Business (entreprise) versus Customers (consommateur). Le commerce B to B désigne les échanges entre entreprises. L'expression anglo-saxonne souligne bien la parité qui prévaut à

ces relations individualisées, entre pairs. A contrario, la relation commerciale « B to C » est une relation entre un prestataire économique et une multitude de clients dont on s'efforcera de comprendre les besoins.

L'analyse des services a montré l'intérêt de s'appuyer sur quatre figures du client distinctes : le client prescripteur, le payeur, le demandeur, et le bénéficiaire [4].

Le client prescripteur est celui qui choisit le prestataire. Il est donc celui qui doit séduire le prestataire à travers son offre de produit et sa politique de communication. Avec 18 occurrences (sur 144 articles), cette figure est très mobilisée par les auteurs de Im qui introduisent cet acteur dans leur propos.¹ Le client apparaît comme celui qui justifie telle ou telle exigence en Sécurité de Fonctionnement : « Ces objectifs font partie des critères majeurs de sélection des clients » [5]; « La robustesse des produits est une demande qui se fait de plus en plus forte de la part des clients » [6].

Le payeur est celui qui achète le produit ou le service. Nous n'avons trouvé qu'une seule occurrence de cette figure dans l'article de Rigaud et al. qui évoque dans l'environnement général de leur modèle, la dimension économique et notamment le marché des biens et des services.

Le demandeur est celui qui est à l'origine de l'achat d'un bien ou d'un service.

Enfin, le bénéficiaire est celui qui consomme le bien ou la prestation de service. Dans les communications de Im 14, cette figure est souvent désignée sous les termes d'usagers (de la route, d'un hôpital, d'un programme de réservation de voyages en

¹ Nous avons repérés 33 communications (sur 144) à introduire le client dans son discours. Pour ce faire, nous avons procédé à un dépouillement systématique des actes du colloque de la 14^{ème} conférence de maîtrise des risques et sûreté de fonctionnement. Nous avons lus systématiquement les résumés, introduction et conclusion afin de repérer la référence à des clients. Dans le cas positif, une lecture de l'article a permis de repérer les figures du client mobilisées.

ligne) ou d'utilisateurs. Nous avons trouvé 18 communications qui utilisent cette figure (seule ou avec celle de client prescripteur) : « L'industriel qui développe et produit ce matériel se dote et s'engage à doter l'utilisateur des ressources nécessaires pour assurer ce soutien » [7], « le comportement des utilisateurs accédant au site AV est caractérisé par le profil opérationnel présenté... » [8].

Dans notre expérience pédagogique, nous utilisons souvent ces quatre figures pour amener nos étudiants (en stage ou en alternance) à construire une représentation du (ou des) clients adaptée à leur activité. A côté de cas simple où l'ensemble de ces figures sont confondues, nous avons repéré de nombreuses situations où ces figures sont incarnées par des acteurs différents : Ainsi, le service « Jeune voyageur service » de la SNCF s'adresse à des parents (clients, demandeur et payeur) qui souhaitent bénéficier d'un accompagnement spécifique pour leurs enfants (bénéficiaire).

Dans notre étude sur le secteur de la formation à la conduite et à la sécurité routière ; nous avons découvert l'extrême hétérogénéité des situations pour la formation aux permis C et D (poids lourds et transport en commun). A côté d'une minorité de client finançant eux même leur formation (donc cumulant les figures), les prestataires rencontrent essentiellement deux situations :

- Celle où une entreprise (client prescripteur, payeur) fait appel à un prestataire dans le cadre de la formation continue de ses salariés (toujours bénéficiaires, parfois demandeurs).
- Celle où un individu (pas toujours demandeur) bénéficie d'une formation dans le cadre d'une opération de reclassement (avec éventuellement un payeur qui n'est pas le client prescripteur...)

Dans la communication de Fylypow et al, le cas utilisé « RP50 » renvoie à un « montage industriel » où ces différentes figures du client sont distinctes : « Le maître d'oeuvre industriel est le chantier naval SOCARENAM, le maître d'ouvrage, le SPN Paris et l'utilisateur, la direction du Port de Toulon (Marine Nationale) » [7].

L'utilisation de ces figures permet de mieux comprendre l'activité du prestataire et ses contraintes, notamment lorsqu'il doit concevoir une offre conciliant les attentes pas nécessairement convergentes de ces clients.

2. Le rôle des clients dans les services

L'analyse des activités de service met l'accent sur le rôle particulier d'une de ces figures du client : le bénéficiaire. En effet, une des spécificités des services est l'impossibilité de séparer la production de la consommation du service. Si l'on prend l'exemple du transport des voyageurs, cela se traduit de la façon suivante : tant que le voyageur n'est pas transporté du point A au point B, le service n'a pas été produit. Si le service doit être produit au moment de sa consommation, c'est que la production de service requiert la participation du bénéficiaire du service. On parle de coproduction pour désigner le fait que le bénéficiaire du service prend en charge une partie du processus de production du service. En fait, il existe une grande diversité de situation entre les services où la coproduction s'arrête à la formulation précise de la demande du client et les services où le bénéficiaire intervient tout au long du processus de production. C'est le cas dans le transport ferré où le bénéficiaire prend en charge un grand nombre d'opérations nécessaires à son transport payant, depuis le choix du train, l'achat du billet, son compostage, le déplacement jusqu'au lieu d'embarquement, son placement dans le train/métron et sa sortie. Les savoirs nécessaires pour profiter de ce service sont largement intégrés par les utilisateurs de ce service. Les gares sont des lieux de transit ouverts où le voyageur doit se repérer seul. Certes, un certain nombre d'agents est destiné à le renseigner ou à l'accompagner dans le processus d'achat mais

c'est au voyageur de venir à leur rencontre grâce à une signalétique plus ou moins claire.

Le caractère coproduit des services a amené certains auteurs à faire apparaître le client comme une des ressources du système de production (voir plus loin le système de servuction).

Enfin, la participation du client génère de l'incertitude [9]. Bancel-Charensol et Jouglaux [10] montrent que cette co-production génère des incertitudes différentes pour le prestataire selon que le client est lui même l'objet des transformations opérées par le système de production (client cible), ou qu'il participe en tant qu'exécutant de certaines tâches (client ressource). A travers cette distinction, c'est deux nouvelles figures du clients qui sont proposées et qui semblent particulièrement pertinentes pour appréhender la question de la gestion des risques dans les services.

Les activités de services ayant pour fonction de transformer physiquement le client (en le « réparant », en l'embellissant ou en le transportant) sont très conscientes des risques client induits. La maîtrise de ces risques constitue normalement un des principaux éléments de leurs performances.

La question de la gestion des risques semble moins immédiate lorsque le client n'est « que » ressource alors même que la participation suppose souvent sa présence physique dans les locaux où se produit la prestation de service. Pourtant, le fait que le client prenne en charge une partie du processus de production impose au prestataire de concevoir des conditions de travail, pour le client, sûres. Or, si le client peut être considéré, lorsqu'il est ressource, comme un employé à temps partiel de l'entreprise [11], il n'est cependant pas soumis aux règles de subordination qui s'imposent aux véritables employés. Le prestataire doit de ce fait veiller à ce que le client soit capable de s'acquitter de ses nouvelles tâches mais également qu'il accepte de se plier aux exigences, notamment de sécurité, imposées par l'entreprise. On le verra plus loin, ce point est loin d'être un problème aisé.

3. Des modèles de gestion spécifiques...

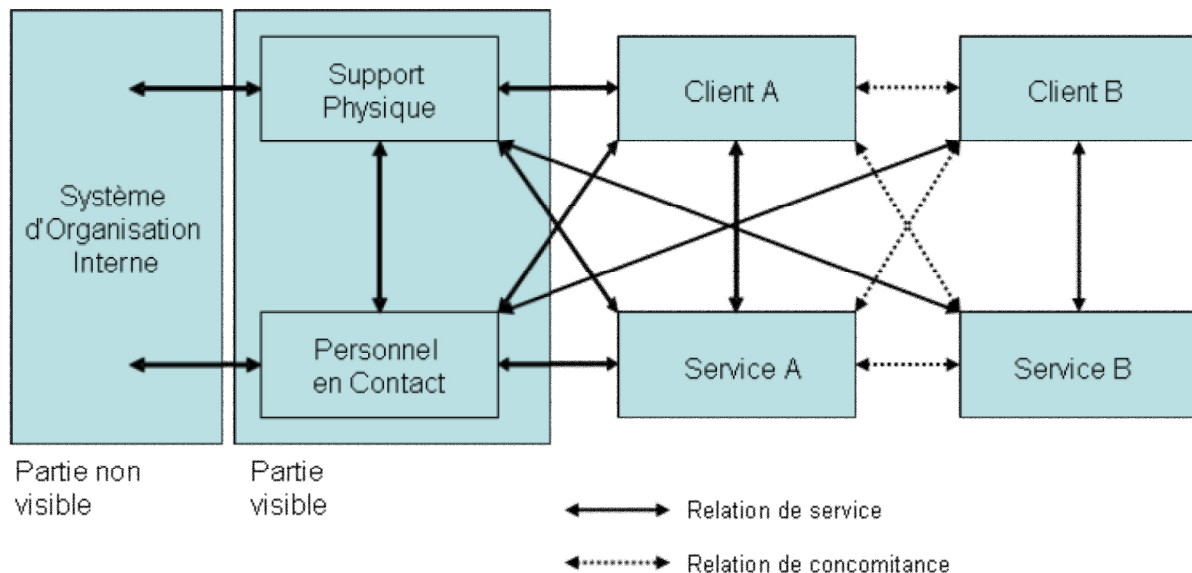
De nombreux auteurs insistent sur la rupture forte que constituent ces spécificités des services pour les sciences économiques et de gestion [12]. Mais plus encore, la remise en cause du modèle industriel de production amène à s'interroger sur les modalités de gestion des entreprises de services, et sur la mesure même de leur performance. Les notions de productivité [13] et de qualité de service [14], bien adaptées au modèle industriel, ne conviennent pas à la spécificité des services.

Le marketing des services, partant de ce constat, se donne pour but de développer des modèles de gestion adaptés aux services. A ce titre, Eiglier et Langeard occupent une place importante, la *servuction* [15] étant aujourd'hui le cadre conceptuel de référence de nombreuses recherches de cette discipline.

La servuction permet d'esquisser les contours d'un système de production de service. Un système de servuction est composé de sept éléments, qui sont :

- trois éléments appartenant au prestataire du service : le support physique, le système d'organisation interne et le personnel en contact ;
- deux éléments appartenant au marché : le client A et le client B ;
- deux éléments résultants de l'interaction des clients A et B avec les éléments du prestataire : le service A et le service B. [15].

Ces éléments doivent être organisés de façon systématique et cohérente, par rapport à des caractéristiques et des niveaux de qualité déterminés à l'avance. Le modèle insiste particulièrement sur l'immixtion du client dans le système de production du service. Il rappelle en conséquence le rôle crucial qu'est celui des agents de contact.



Le modèle de la servuction (d'après [15])

Bancel-Charensol et Jougleux [10] soulignent l'évolution qu'a permis ce modèle par rapport à une stricte application des modèles industriels à des entreprises de service dont des auteurs comme Levitt ou Fitzsimmons et Sullivan entendent industrialiser la production. Elles en mettent toutefois en évidence les limites, qui résultent précisément de sa focalisation sur les agents du front-office, délaissant du même coup à la fois l'organisation interne et la spécification du rôle du client dans la division du travail.

Les auteurs proposent alors une typologie, qui nous semble non pas remettre en cause le modèle de la servuction en lui-même, mais plutôt le préciser et l'enrichir. Ainsi, il s'agit selon elles :

- de caractériser la cible (dans le cas des transports elle est humaine) ;
- de lister les ressources (ce qui permet d'introduire la notion de « ressource-client ») ;
- de déduire, notamment des distinctions précédentes, une division du travail² ;
- de concevoir un système de pilotage, qui prenne notamment en compte la gestion de l'incertitude.

Ces modèles ne sont pas les seuls, bien entendu, mais nous considérons que pour la problématique qui est la nôtre, à savoir la spécificité d'une politique de gestion des risques dans les services de masse, ils soulignent bien les aspects essentiels à prendre en compte. Nous allons donc, après cette brève présentation, montrer les questions qui se posent à ces entreprises de service de masse, dans la gestion de leurs risques.

4. Les spécificités des services industrialisés de masse

Lorsque le service produit est standard, dans des volumes élevés, mais avec une interaction avec le client forte, l'activité peut être qualifiée de « services de masse » [16]. Il s'agit, du point de vue du prestataire, de service stabilisé, fini, normé, que le client choisit d'acquiescer (ou non) en tant que tel, et où les possibilités de modularité et d'optionnalités existent mais dans une gamme fermée de solutions, définies *a priori* dans des formes descriptibles *ex ante*. Les interactions avec les clients s'effectuent au sein de *front offices* de masse qui gèrent des interactions répétées, en face à face ou à distance, avec les clients. Les volumes de production sont élevés et une partie des processus de production en *front office* a été standardisée et automatisée.

² On peut remarquer d'ailleurs que les distinctions précédentes sont à même de distinguer les différents rôles que peut recevoir le client : ainsi, entre client bénéficiaire, client payeur ou client usager, pour les plus courants.

L'appréhension des risques par l'entreprise de service ne peut plus être la même que celle des entreprises industrielles, par exemple. Ainsi, les entreprises de service de masse doivent faire face à des questions qui sont inconnues des systèmes de production industriels ou agricoles.

La question principale est bien entendu, dans la lignée de ce qui a été esquissé, celle du comportement des clients au moment de la production, dans la mesure où ils y participent. On peut dégager trois axes de questionnements, que l'on peut à chaque fois illustrer en ce qui concerne les transports.

- Le premier axe concerne les actions du client. Ces actions se situent en effet à la croisée de la division du travail et de la gestion de l'incertitude, dont Bancel-Charensol et Jougleux soulignaient l'importance dans le système de production [10]. La connaissance de ces actions, de ce qu'elles sont et de ce qu'elles devraient être, est décisive pour l'entreprise. *L'exemple de la fraude, dans les transports en commun, est tout à fait illustratif de ce premier questionnement : définir les règles d'accès au réseau de transport, d'une part, mais également savoir si les clients les respectent effectivement.*
- Un deuxième temps nécessite de s'interroger sur les effets de ces actions sur la production du service. Le comportement d'un client va conditionner la qualité de la prestation de service pour ce client mais également pour les autres clients présents simultanément dans le système de production. L'entreprise se doit de prendre en compte l'impact de ces actions des clients sur la performance de l'entreprise. *Si un voyageur signale un incident et provoque l'arrêt du train, il peut y avoir un retard conséquent ; inversement, la sécurité des voyageurs a peut-être été protégée.*
- Troisièmement, il est important de tirer les conséquences des deux premiers questionnements pour se demander comment l'entreprise doit réagir, ce qu'elle peut faire pour réagir à tout cela ? Dans une optique de coproduction, il est important en effet, de donner un statut aux actions des clients, et de maîtriser ces actions. *L'affichage des règles à respecter, qu'il s'agisse de ne pas se pincer les doigts à la fermeture des portes de la rame de métro, ou de céder sa place aux*

personnes prioritaires, se fait dans cette optique d'orientation des comportements du client.

Ainsi, la gestion des risques dans les services de masse ne semble pas pouvoir se faire indépendamment de la prise en compte du client en tant qu'acteur de la production, en tant que personne présente dans le système de production. L'optique de coproduction ne peut en effet être limitée à la production du service, laissant de côté les questions de sûreté ou de sécurité, comme si elles pouvaient, elles, être traitées séparément. Nous allons voir, dans la partie qui suit, que cette transposition de la coproduction à la gestion des risques, qui semblerait logique, ne se fait dans les faits pas si naturellement.

5. Les spécificités des services de transport

Les entreprises de transport comme la RATP ou la SNCF sont des organisations qui ont pour but le transport en commun de voyageurs par le train, le métro, le RER, le bus ou le tramway. Nous considérons qu'elles ont en commun, au-delà de la diversité actuelle des modes de transport qui les identifient, un certain type d'organisation de la production : on peut les qualifier de « services de masse » [16] ou de « services industrialisés » [17].

Leurs systèmes de production sont en effet caractérisés par une forte standardisation des activités, d'une part, que l'on peut constater dans l'uniformité du matériel roulant par exemple ; et d'autre part par une interaction très forte avec le client, dont la présence au sein de l'infrastructure nécessaire à la production du service est indispensable, massive et récurrente.

Ces systèmes de production sont du type « Flow shop », reposant sur des cycles de courte durée, un produit standard et un fort volume de production [9]. Une illustration en est par exemple le recours par les machinistes-receveurs, dans les bus RATP, à des scripts lors des échanges avec les voyageurs [18], ce qui montre bien la nécessité pour la prestation de ces services de transport de masse, d'une rationalisation de ces interactions, qui permettent notamment efficacité, concision et rapidité lors des opérations nécessaires à la prestation.

C'est d'ailleurs l'un des axes de développement de ces organisations, qui ont choisi dans les années 70 le modèle du self service [19], qui a correspondu à la disparition de nombreux agents de contact (receveurs et poinçonneurs notamment à la RATP) et à l'automatisation d'opérations comme la validation, ou l'achat de titres.³ L'optique était celle d'une performance accrue du service rendu, en termes de rapidité, de fréquence et de capacité. On voit bien que cet axe d'amélioration des transports de masse se fonde principalement sur l'élément physique du système de servuction.

Depuis les années 90, il semble que la tendance à l'automatisation soit contestée. Non qu'elle disparaisse, mais les organisations de transport de masse ont pris conscience des limites d'un tel système : déshumanisation, insécurité, anonymat, sentiment d'être pris en otage, ou pour du bétail... L'émergence politique du « client » dans les services publics a contraint les transporteurs à prendre en compte autrement le client dans la conception du transport.

De ce point de vue, la relation de service est apparue comme un axe fort de modernisation [20]. Humanisation, rassurance, facilité et fiabilité, service attentionné, etc. : bref, les politiques de prise en compte du client ont résolument opté pour le développement de ce que la RATP appelle « une nouvelle relation de service », c'est-à-dire un renouvellement de la relation qui se noue entre un prestataire et un client à l'occasion de la prestation de service. Modernisation du service public en général [21], bien sûr, mais également du système productif : il s'agit de réussir à développer des logiques de production qui permettent de prendre en compte l'utilisateur [22].

Au-delà d'un simple changement sémantique, de « l'utilisateur » au « client », c'est souvent de profondes mutations qui ont pu être observées dans ces entreprises, participant d'un mouvement relativement général de réorientation de l'entreprise, au service du client. Un vaste mouvement de réflexion a été engagé sur les

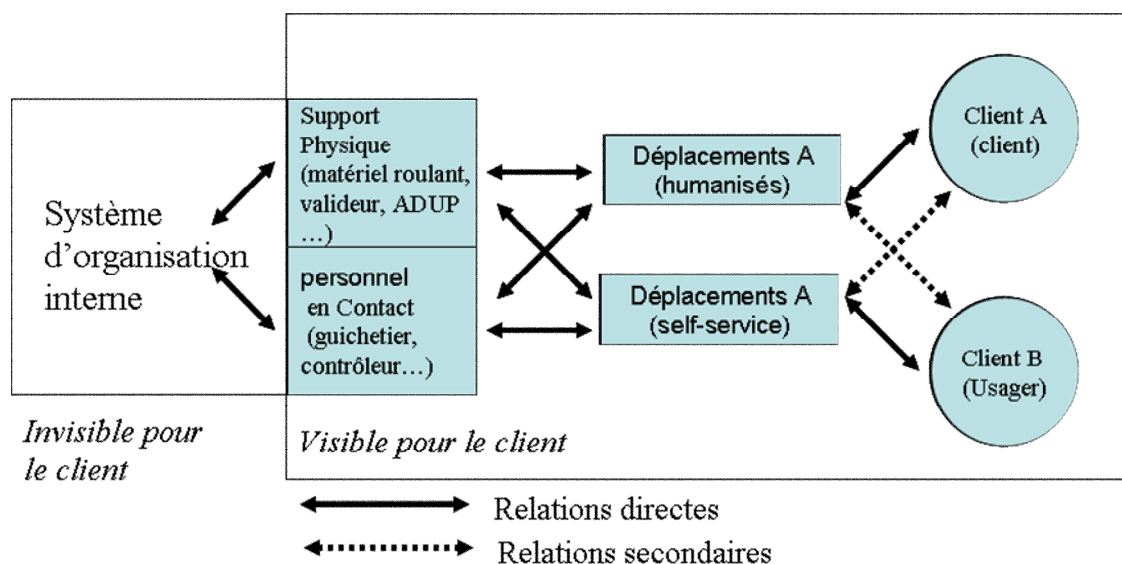
moyens de prendre en compte, voire d'intégrer, le client au sein du système de production.

Bien sûr, il serait faux de considérer comme légitime une opposition facile entre une période rationnelle mais aveugle aux clients, et une période qui aurait vu les organisations de transport de masse ouvrir les yeux sur la présence du client dans leurs réseaux. L'intitulé du colloque qui s'est tenu à la RATP au début des années 90 : « à quoi servent les usagers ? », et qui marque le début de cette réflexion, exprime bien mieux la réalité d'un questionnement sur la relation à l'utilisateur des transports, qui n'est pas apparu subitement, mais qui a plutôt été renouvelé, dans un mouvement d'ailleurs général, non limité à la RATP ou au seul secteur public [23].

Ceci est illustré par le schéma ci-dessous, qui pointe la différence essentielle entre ces deux représentations des systèmes de production du transport de masse. L'un recourt principalement au support physique, tandis que l'autre insiste sur le contact du voyageur aux agents du front office. Dans un cas comme dans l'autre, ces représentations sont indissociables de représentations du voyageur, de ce qu'il est en mesure de faire, de ce qu'il doit faire, et de ce qu'il ressent à l'occasion de la prestation de service.

Nous allons maintenant, à la suite de ces observations générales sur les systèmes de production des services de masse, chercher à préciser ces représentations du voyageur et de sa place dans le système de production, en ce qui concerne deux problématiques d'importance pour la SNCF comme pour la RATP : les incidents d'exploitation et la fraude. Nous verrons, au moyen de nos observations de terrain, en quoi pour ces deux problématiques particulières également, les tensions évoquées ci-dessus peuvent se retrouver, et en quoi l'application de la grille de lecture du marketing des services est pertinente pour les dénouer.

³ Il faut noter qu'encore aujourd'hui, la RATP envisage l'automatisation des opérations courantes. En témoigne celle de l'achat de titres dans le métro.



2 modèles de production de service en tension à la RATP et à la SNCF

7. Le cas de l'analyse de l'incident de Villeneuve Triage (SNCF)

La sécurité ferroviaire est bâtie sur un principe de sécurité passive où l'arrêt de la circulation des trains est la première action de protection contre un danger. Corps étrangers détectés sur une voie, panne d'un matériel fixe ou roulant, les raisons d'arrêter un train sont nombreuses. Parmi ces raisons, nombre d'entre elles ont à l'origine un comportement inadéquat d'un voyageur (tirage intempestif d'un signal d'alarme, descente sur les voies, ...) Pour les clients cibles en train d'être transportés, ces arrêts inattendus dégradent la qualité de la prestation. Ils peuvent avoir des conséquences plus graves lorsque, lassés d'attendre, les clients décident de prendre en charge eux même leur arrivée à bon port, par exemple en ouvrant les portes du train pour finir leur trajet à pieds. Ces comportements d'impatiences sont connus par le personnel chargé de la conduite et de la régulation et se sont traduits par des règles, parfois restées tacites, visant à gérer le problème de façon globale. C'est ainsi qu'on préférera en banlieue parisienne arrêter un train à quai (quitte à avoir rouler en marche lente un peu plus longtemps que prévu dans le règlement) qu'arrêter un train en pleine voie⁴.

L'incident de la gare de Villeneuve triage mis en évidence un scénario accidentel mal identifié jusque là. Le 20 décembre 2003, un train de banlieue parisienne (RER D) s'arrête à proximité de la gare de Villeneuve Triage suite à un incident technique (prise en charge par le contrôle de vitesse). La résolution du problème technique prenant du temps, les acteurs chargés de la régulation choisissent de transférer les voyageurs vers un autre train. Cette opération de transbordement, heureusement peu fréquente, nécessite de faire descendre les voyageurs sur une partie du système de production qui appartient théoriquement à la partie si ce n'est non visible, en tout cas non accessible au public. De ce fait, il s'agit d'une opération nécessitant l'arrêt des circulations sur la zone d'une part, la présence de personnel afin de veiller à la sécurité des voyageurs durant le transbordement d'autre part.

Dans le cas de Villeneuve Triage, la plupart des voyageurs vont descendre des rames avant que ces deux défenses ne soient mises en place sans forcément prendre conscience du caractère risqué et transgressif de la situation. « **A 19h02'50''**, le train 126 462 (reliant Melun à Villiers-le-Bel) aborde, dans son horaire, à 108 km/h, la gare de Villeneuve-Triage sur la voie 2bis. A une

centaine de mètres environ, le conducteur aperçoit de nombreux voyageurs présents au milieu de la voie 2bis ; il déclenche un freinage d'urgence, fait usage longuement de l'avertisseur sonore (klaxon) et émet le signal d'alerte radio. Les voyageurs ne disposent que de quelques secondes pour se retirer ; le plus grand nombre d'entre eux se réfugie sur la piste établie en limite d'emprise contre une clôture en grillage, mais certains n'ont pas d'autre alternative que de se plaquer contre la rame à l'arrêt et de rester entre les deux rames pendant le passage du train sans arrêt. Aucun voyageur n'est blessé. » [25]

Le danger a été créé par la présence inattendue de voyageurs sur les voies suite à l'immobilisation du Transilien plus de dix minutes et par l'arrivée à grande vitesse d'un train sur ces mêmes voies. Cet incident s'inscrit ainsi dans une nouvelle catégorie de risque voyageur puisqu'il ne peut survenir qu'en situation perturbée. En quittant le train alors que les voies empruntées n'étaient pas protégées de la circulation d'autres trains, les voyageurs se sont mis en danger d'être percutés par ceux-ci.

Si le déclenchement des signaux d'alarme a été mis en avant dans l'enquête qui s'en suivit (alors même qu'ils n'ont pas eu de conséquences dans ce scénario précis), c'est que ce geste de certains voyageurs (au moins quatre) a été interprété comme ayant pour but de rendre possible l'ouverture des portes et donc la descente du train⁵. Il y aurait donc eu des voyageurs ayant délibérément fait le choix de ne pas attendre la résolution de l'incident technique et de rentrer chez eux « par leurs propres moyens ». L'augmentation de ce type de comportements – notamment lors d'arrêts en pleine voie de trains de banlieue – est une évolution inquiétante pour la SNCF.

Ce qui frappe également dans l'incident de Villeneuve Triage est le nombre de voyageurs descendus à tort sur la voie de droite. Parmi ces voyageurs, un grand nombre ne prend pas conscience du caractère transgressif de leur comportement et de la prise en danger qui en découle. Ils ont entendu une annonce mentionnant un **transbordement**, les portes se sont ouvertes, d'autres voyageurs descendent. Ils ont suivi le mouvement sans prendre conscience qu'ils n'étaient plus – à ce moment – protégé par le prestataire.

L'incident de Villeneuve Triage souligne l'importance de la participation du client pendant le voyage. Contrairement aux phases amont et aval de son voyage, la participation attendue du client pendant le voyage consiste largement en de l'inaction. Il doit assurer sa sécurité si possible en s'asseyant et en restant assis.

⁴ Cet exemple est issu de nos observations lors de l'analyse du changement organisationnel du poste d'aiguillage des Invalides [24]

⁵ Ce lien de cause à effet, valable pour certaines générations de Transilien, est connu par une partie des voyageurs réguliers qui dès lors peuvent utiliser les signaux d'alarme non pour prévenir d'un incident mais pour obtenir l'ouverture des portes.

S'il doit rester debout ou se déplacer, il doit veiller à trouver des points d'appui pour ne pas chuter, notamment en cas de freinage intempestif. Il ne doit pas chercher à intervenir sur son environnement (par exemple en tirant les signaux d'alarme) sauf en situation de danger nécessitant une intervention immédiate. Or l'incident de Villeneuve Triage pose la question du rôle des clients dans la gestion des situations perturbées, quand le train n'avance plus. Habitué à prendre en charge l'essentiel des tâches à accomplir avant et après le déplacement, une partie des clients ne voit pas nécessairement pourquoi ils devraient dépendre du prestataire en attendant un temps par nature indéterminé que l'incident soit résolu. Le train n'est pour ce type de client qu'un moyen de se rendre plus rapidement quelque part, moyen qu'il quittera dès lors que le gain probable de temps disparaît. Il connaît suffisamment bien les ressources mises à sa disposition pour les détourner de leur usage et les mettre à son service si nécessaire.

Si ces comportements sont très minoritaires, ils peuvent être mal interprétés par les clients présents simultanément dans les wagons qui observent ces comportements. Il y a donc un risque de propagation de la déviance à l'ensemble des voyageurs.

L'analyse de cet incident a rendu visible à l'extérieur de la SNCF que – dans une situation anormale – les clients pouvaient adapter leurs comportements et devenir coproducteur de la résolution du problème. Elle invite les gestionnaires des risques à s'interroger sur les moyens efficaces pour informer, former et responsabiliser le client même lorsque ce que l'on attend de lui est... d'attendre. La mobilisation des concepts de l'analyse des activités de services, et en particulier les notions de coproduction et de relations de concomitance peuvent aider à renouveler les pratiques, notamment de communication en situation d'incident si on choisit de cibler les voyageurs passifs et témoins des comportements des voyageurs transgressifs afin de les informer de la situation, des dangers à sortir du train à ce moment... dans le but de limiter la propagation des comportements risqués aux autres voyageurs.

Dans un autre registre, le cas de la maîtrise de la fraude sur le réseau RATP, ces concepts ont permis de renouveler les pratiques.

8. Le cas de la maîtrise de la fraude sur le réseau bus de la RATP

La fraude est un risque important pour la RATP, qui se précise de jour en jour comme un risque financier majeur. En effet, il y a quelques années, la RATP était rémunérée par ses tutelles au voyageur transporté. Dans ce cadre, elle était également payée pour les personnes qui fraudaient.⁶ Aujourd'hui, elle est rémunérée au voyageur payant, et a donc déjà intérêt à minimiser le nombre de voyageurs sans titre de transport. A l'horizon du passage à la télébilletterie (support Navigo généralisé), il serait même probable que sa tutelle la rémunère au voyageur ayant validé. On voit bien alors en quoi la gestion de la fraude concernerait dès lors l'ensemble des voyageurs, dont le réflexe de validation deviendrait essentiel...⁷

On va chercher à développer ici le cas de la gestion de cette fraude par le biais d'équipes de contrôle, qui interviennent dans les bus, selon des techniques distinctes. La possibilité pour l'un des auteurs d'observer le travail de ces agents, et donc à la fois d'entendre leurs discours, de voir leurs interventions (rôles tenus et dispositifs utilisés), a permis de comparer une gestion « traditionnelle » de la fraude, avec les pratiques du Service De Ligne (SDL), une expérimentation qui nous a semblé à même d'illustrer par contraste, notre propos.

Dans l'approche classique de la fraude, c'est avant tout l'infraction qui compte. La focalisation sur le Procès-Verbal, ainsi que la volonté de « nettoyer » le bus, sont des éléments essentiels de

cette approche, qui passe par un contrôle surprise systématique des voyageurs d'un bus donné. Il ne s'agit pas de dire que les contrôleurs n'ont aucun intérêt pour le comportement des voyageurs. Au contraire, ils en ont, dans la mesure où il n'est pas conforme au règlement en vigueur.

Les opérations censées être effectuées par l'utilisateur du service sont supposées connues et légitimes, comme en atteste le recours au bon sens et la comparaison aux services quotidiens dans les argumentations des contrôleurs, au cours des verbalisations : « quand vous allez chez le boulanger, vous payez bien, non ? ». On voit bien ici en quoi le self-service comme modèle de servuction ne met pas de côté le rôle du client, mais le suppose déjà assimilé et évident.

Les contrôleurs maîtrisent parfaitement d'ailleurs le rôle supposé des clients, comme le prouve le jeu qui prend place parfois dans la distinction entre utilisateur, bénéficiaire et payeur (dans le cas des abonnements nominatifs notamment). Les interactions, parfois longues et difficiles, entre les personnes en infraction et les contrôleurs, témoignent bien de cette connaissance fine des comportements supposés et aussi des comportements observés auprès des voyageurs.

Pour autant, il est symptomatique de constater que le client n'est pas pris en considération par les contrôleurs. Leur intervention n'est que rétrospective pour l'essentiel, et si un voyageur est en règle, il a très peu de chance d'avoir un échange avec un contrôleur, en dehors de celui du titre de transport, qui passe de main en main à l'occasion du contrôle. Un véritable clivage est opéré par les contrôleurs entre les voyageurs qui sont en infraction, et qui feront eux l'objet de leur travail, celui-ci se soldant par une punition, et d'autre part les voyageurs en règle, qui seront laissés de côté, comme non pertinents par rapport à la fraude.

Bien sûr, il ne s'agit pas de dire que les contrôleurs n'ont pas de réflexion globale sur la fraude. En verbalisant un voyageur, il ne s'agit pas de le punir simplement, mais évidemment de l'inciter à payer les fois suivantes. Néanmoins, l'approche par les dispositifs et les techniques utilisées souligne avec force cette partition très nette, qui ne conduit qu'à se consacrer aux voyageurs qui posent problème.

Le raisonnement qui a mené à l'expérimentation du SDL s'oppose à ce dernier dans la mesure où il considère que la question de la fraude concerne tous les voyageurs. En effet, on peut dire que ce raisonnement témoigne d'une prise de conscience des limites d'une telle technique de lutte contre la fraude, dans certains contextes, et étant donné les évolutions des comportements et des valeurs des voyageurs.⁸

Prenant sur certains aspects fondamentaux le contrepied de la technique « répressive », c'est un fonctionnement par petites équipes, de trois agents en moyenne, qui a été choisi pour le SDL. Ce dernier n'opère pas un contrôle systématique, il a pour fonction d'être présent dans l'espace du bus, et de développer un travail relationnel et commercial qui devrait se traduire par une meilleure sensibilisation, d'une part aux possibilités laissées par la tarification (abonnement notamment), d'autre part aux gestes à adopter à l'intérieur de l'espace du bus en situation de transport (validation à la montée, attitudes envers le matériel et envers les autres, dont les agents se veulent le premier exemple).

Les agents du SDL disent bien prendre en compte la question de la fraude, mais ils pensent important de ne pas se focaliser sur les seules personnes en infraction, et au contraire de montrer à tous les clients qu'ils sont là. C'est un moyen selon eux d'éviter que les clients en règle ne soient laissés de côté.

Les résultats de cette expérimentation sont doubles. D'une part, il s'agit cette fois de mettre en place progressivement un dispositif de lutte contre la fraude répondant mieux aux exigences de service fixées par la stratégie RATP actuelle. De ce point de vue, le SDL, aujourd'hui pérennisé mais pas étendu, témoigne d'une innovation en termes de dispositifs de gestion des risques, qui éprouve des difficultés à s'imposer.

D'autre part, l'expérimentation est bien orientée vers la définition des futurs comportements des clients, dont on a vu qu'ils devenaient décisifs pour l'entreprise. Il est en effet caractéristique de ce dispositif de lutte contre la fraude, que les agents prennent

⁶ Ce qui ne signifie pas que la fraude ne posait pas problème, ou que les contrôleurs étaient tolérants... La fraude était alors plus une problématique liée aux incivilités, et au respect de l'institution dans l'espace du bus.

⁷ Il s'agit ici du réseau bus, dont le taux de fraude est aux alentours de 13%, et qui est un espace particulièrement ouvert et donc vulnérable à la fraude, contrairement aux réseaux ferrés souterrains, par exemple...

⁸ L'un des signes les plus forts a pu en être, notamment, la hausse du nombre d'agressions envers les agents de contrôle...

un temps très important, pour expliquer aux voyageurs comment choisir le bon titre, pourquoi valider, etc. Agissant par l'argumentation directe tout autant que par l'exemplarité, il s'agit pour le SDL de diffuser progressivement des comportements attendus par l'entreprise de la part des clients, en vue d'un meilleur déroulement du transport.

Conclusion

Ces deux exemples montrent bien que, notamment en matière de sécurité, la performance de l'activité dépend :

- de la conception d'un processus de production clarifiant les tâches imparties à chacun des acteurs en présence que ce soit en situation normale ou perturbée ;
- de la conception d'un système de servuction favorisant la bonne réalisation des tâches par le client.

Les problématiques propres à la gestion des risques ne se distinguent pas, de ce point de vue, des autres objectifs recherchés par le prestataire (qualité, régularité, ...). Pourtant, sur nos deux terrains, les gestionnaires des risques n'étaient pas nécessairement perçus comme des acteurs légitimes pour penser l'interaction avec le client. Il en résultait des bricolages visant à gérer les conséquences pouvant résulter du comportement des clients déviants, sans que ne soit nécessairement pensé ni les liens entre les caractéristiques du système de servuction et ces déviants⁹, ni les conséquences de ces bricolages sur la qualité de la prestation perçue par les clients normaux.

Les évolutions des comportements des clients exacerbent ces questions en mettant en évidence des failles latentes. Elles invitent les gestionnaires de ces systèmes à réfléchir aux évolutions souhaitables pour maintenir les performances en matière de sécurité et de qualité notamment. Ces évolutions des systèmes se heurtent fréquemment aux cloisonnements organisationnels. De ce point de vue, tant la prise de conscience du problème à la SNCF, que les premières évolutions à la RATP soulignent la difficulté d'inscrire la réflexion sur la gestion des risques dans une pensée plus globale sur le système de servuction.

La meilleure prise en compte du client dans la gestion des risques passe par une clarification des représentations mobilisées (sépare-t-on le client normal du client déviant ?), de ce qu'il doit faire (discours normatif), de ce qu'il peut faire... et des situations de *déviance normale*.

Si la question de la prise en compte du rôle des clients dans la gestion des risques semble spécifique dans les activités de transport de masse, elles doivent également se poser dans les secteurs correspondant à des services industrialisés de masse où le client est fortement mobilisé comme ressource. Si ces perspectives ont parfois été abordées ici dans le domaine du transport aérien où encore celui de la gestion des autoroutes, elles nous semblent légitimes également pour la gestion des urgences hospitalières.

La mobilisation de l'outillage conceptuel présenté ici, et notamment des concepts de figures du client et du système de servuction nous paraît offrir aux gestionnaires des risques l'opportunité de réfléchir à ces questions dans un cadre plus large. Les cas, témoignant de la démarche d'argumentation de la communication, soulignent bien le statut du propos : il s'agit ici bien moins de décréter un nouveau one best way de la gestion des risques, que d'inviter les acteurs de la gestion des risques à une réflexivité soutenue par l'outillage conceptuel du marketing des services.

⁹ Voir la différence de comportement entre les clients Transilien et les clients grande ligne soulignée dans [26]. Le temps d'attente tolérable n'est pas le même, dans ces deux cas

Références

- [1] Pelliccia F. et Hocquet B., « Création d'un atelier de gestion des données diagnostic » Actes de la 14^{ème} conférence de maîtrise des risques et sûreté de fonctionnement, Bourges, 2004, pp 199-202.
- [2] Cochoy F. « Figures du client, leçons du marché », Sciences de la société n°56, 2002., pp 3-23.
- [3] Ughetto P., « Figures du client, figure du prestataire », Sciences de la société n°56, 2002, pp 99-113.
- [4] Jougleux M., La création de produits dans les services publics : vers un service public prospecteur, Thèse de doctorat de Sciences de Gestion, Ecole des Mines de Paris, 1993.
- [5] Dindeleux J.-J. et Delsaut-Furon S., « Etudes de fiabilité intégrées à la conception selon l'analyse du requis et de l'expérience », Actes de la 14^{ème} conférence de maîtrise des risques et sûreté de fonctionnement, Bourges, 2004, pp 118-124.
- [6] Souris G, Duveau C. et Jeannel D., « L'ingénierie robuste ou comment concevoir en maîtrisant l'aléatoire », Actes de la 14^{ème} conférence de maîtrise des risques et sûreté de fonctionnement, Bourges, 2004, pp 291-298.
- [7] Fylypow et al., « Méthodes de migration de l'analyse du soutien logistique vers le maintien en condition opérationnelle », Actes de la 14^{ème} conférence de maîtrise des risques et sûreté de fonctionnement, Bourges, 2004, pp 462-466.
- [8] Kaâniche M., Kanoun K. et Martinello M., « Modélisation de la sûreté de fonctionnement d'applications internet », Actes de la 14^{ème} conférence de maîtrise des risques et sûreté de fonctionnement, Bourges, 2004, pp 85-91.
- [9] Fitzimmons J.A. et Sullivan R.S., Services Opérations Management, Mc Graw Hill, New York, 1982.
- [10] Bancel-Charensol L. et Jougleux M., « Un modèle d'analyse des systèmes de production dans les services », Revue Française de Gestion, Mars-Avril-Mai 1997.
- [11] Bowen D.E. « Managing customers as human resources in service organizations », Human Resources Management, n°25, 1986, 371-383.
- [12] De Bandt J. et Gadrey J., Relations de service, marchés de service, CNRS Ed., 1994.
- [13] Gadrey J., « Les relations de service et l'analyse du travail des agents », Sociologie du Travail, n°3, 1998.
- [14] Jougleux M., « Enrichir l'approche théorique de la qualité dans les services : qualité du service et qualité de service », article non publié (OEP / PRISM), 2006.
- [15] Eiglier P. & Langeard E., *Servuction : le marketing des services*, McGraw Hill, pp. 7-29, 1988.
- [16] Dumoulin C., Vignon V., « La maîtrise du processus de production du service », Entreprises, sept facteurs clé de réussite, éd. Dumoulin C. et Flipo J.C., Paris, Éditions d'Organisation, 1991
- [17] Everaere C., « L'innovation de service : dérivé de l'innovation technologique ou produit à part ? », Annales des mines – Gérer et comprendre, mars, 1997, 37-47.
- [18] Joseph I., « Le temps partagé : le travail du machiniste-receveur, » in Jeannot G. & Joseph I., Métiers du public : les compétences de l'agent, l'espace de l'usager, pp. 63-83, 1995.
- [19] Darteville M., « Le travail du contrôleur, » Annales de la recherche urbaine, n°57-58, 1993.
- [20] Jeannot G., Les usagers du service public, PUF, 1998.
- [21] Weller J.-M., « La modernisation des services publics par l'usager : une revue de la littérature (1986-1996) », Sociologie du travail, n°15, pp. 365-392, 1998.
- [22] Levy E., « L'usager est-il soluble dans l'organisation ? », Sciences de la société, n°56, pp. 187-202, 2002.

[23] Le Breton E., « L'usager des transports collectifs urbains : une identité en débat au sein des entreprises », *Sociologie du Travail*, n°41, pp. 245-273, 1999.

[24] Abramovici M., Analyse des conséquences de la nouvelle organisation du travail d'un poste d'aiguillage et de régulation sur la sécurité, rapport intermédiaire, contrat de recherche CNRS-SNCF n° 9.8313.9.4.00.33, Août 2000.

[25] Desbazeille, Koenig et Bonduelle, « Enquête technique suite au grave incident du 20 Septembre 2003 sur la ligne D du RER en gare de Villeneuve Triage », Rapport du Conseil Général des Ponts et Chaussées, n°2003-0231-01, 2003.

[26] Bachiri N « L'émergence d'une nouvelle question : la gestion du risque ferroviaire lié au comportement des voyageurs », Rapport de stage du Master MIE Spécialité Marketing de la Production de Service, Université de Marne-la-Vallée, 2004.

